

IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Juan Sebastián Cortés Burgos¹

Fundación Universitaria de la
Cámara de Comercio
UNIEMPRESARIAL

Bogotá, Colombia.

RESUMEN

Este artículo pretende transmitir al lector los conocimientos adquiridos y desarrollados en el diplomado de Gestión de proyectos y así exponer los beneficios de conformar un plan de negocios y sus respectivos riesgos y oportunidades con anticipación para la creación de un proyecto (entiéndase como proyecto la creación de una PyMe o el lanzamiento de un bien o servicio). Entre el plan de negocios se buscará identificar aquellos factores críticos que inciden, respondiendo algunas variables como ¿Cuál es la importancia de un plan de negocios?, ¿Qué implicaciones tendrían los riesgos identificados en el proyecto?, ¿Se está preparado para asumir los riesgos?, ¿A quién le afectarían?, ¿Cómo se podrían mitigar los riesgos?, ¿Qué impacto económico puede representar un riesgo?, ¿Están planeando los colombianos al momento de ejecutar un negocio?, ¿Qué papel desempeñan los planes de contingencia y una previa planeación minuciosa en la estructuración de un proyecto?.

¹ Bachiller, Administrador de Empresas
Cra 33a # 30- 20 Sebastian_c.b@hotmail.com

PALABRAS CLAVE

1. Gestión de proyectos.
2. Plan de negocios.
3. Riesgos.
4. Factores críticos.
5. Implicaciones.
6. Mitigar.
7. Planes de contingencia.
8. Planeación minuciosa.
9. Estructuración de un proyecto.

ABSTRACT

This article aims to convey to the reader the knowledge acquired and developed in the Project Management diploma and thus expose the benefits of forming a business plan and their respective risks and opportunities in advance for the creation of a project (understand as a project the creation of a PyMe or the launch of a good or service). The business plan will seek to identify those critical factors that affect, answering some variables such as: What is the importance of a business plan? What implications would the risks identified in the project have? Are you prepared to assume the risks? Who would be affected? How could risks be mitigated? What economic impact could a risk represent? Are Colombians planning when executing a business? What role do contingency plans play? a previous meticulous planning in the structuring of a project?.

KEYWORDS

1. Project Management.
2. Business plan.
3. Risks.
4. Critical factors.
5. Implications.
6. Mitigate.
7. Contingency plans.
8. Meticulous planning.
9. Structuring of a project.

INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se busca dar a conocer la importancia que conlleva en un proyecto la previa planeación de gestión del riesgo en una Pyme y cómo estos pueden favorecer el desarrollo y crecimiento de la empresa. Colombia se caracteriza por ser un país marcado por el emprendimiento y su creciente apertura de pequeñas y medianas empresas pero a su vez se caracteriza por su gran número de empresas que cierran por su corto ciclo de vida, un factor incidente en esta problemática es la falta de planeación en la cual incurren los stakeholders ya que desde un principio no se conforma un plan de negocio desglosando así las múltiples fases, procedimientos, actividades, cronogramas, presupuestos, planes de contingencia e indicadores de gestión necesarios para su adecuada formación. Esto genera múltiples resultados entre ellos por ejemplo que en las empresas no generen la utilidad esperada por el inversionista, el aumento desmedido de los costos en la conformación del proyecto, la falta o exceso de capital humano para determinadas actividades, la falta de objetivos estratégicos ocasionando una dificultad de orientación y visión de la empresa ya que de ellos es que empiezan a desprenderse a profundidad las actividades específicas para cumplir las metas etc.

DESARROLLO

Para iniciar debemos partir de conceptos básicos como el riesgo el cual se podría definir como la probabilidad de que ocurra un suceso y este afecte procesos, actividades, presupuestos, tiempos y fases del proyecto. Otra definición nos dice que “riesgo implica las amenazas de sufrir daño o pérdida (resultado negativo) y también incluye las oportunidades (resultados positivos)”.

Francia Ivette L.M. (2013).Gestión de riesgo de proyectos. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/04/15/gestion-de-riesgo-de-proyectos/>

Un riesgo nace del supuesto y este como nos lo indica la autora Francia Ivette puede obtener tanto resultados negativos o positivos ya que esperar a que un suceso bueno ocurra puede afectar directamente las operaciones de la empresa, esto se resume en falta de planeación y viceversa si se conoce un riesgo y este no se mitiga con los planes de contingencia puede afectar no solo la operación de la empresa sino su continuidad.

Otras palabras claves son “Proyecto” que se define como “Esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” PMI (2013) el cual nos indica que cada proyecto que se realiza es único aunque se encuentre y se realice en condiciones “similares” es decir, si como emprendedor se constituyó una tienda/local en determinado sector de una ciudad y se piensa expandir y establecer de forma oficial una segunda tienda en otro sector de la ciudad las variables cambian ya que en el nuevo lugar puede ser más costoso el m², el promedio de ingresos puede ser menor o mayor, los permisos de construcción pueden ser más o menos rigurosos por cuestiones ambientales, el sector puede poseer bajo o alto flujo de transeúntes etc. Si se tienen en cuenta o no en estos y los múltiples factores que derivan cada proyecto se puede tener éxito o fracasar. Concluyendo así que cada proyecto es único aunque posea características similares.

Alternamente está “La gestión de los riesgos del proyecto que incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.” (PMI, 2008, pág, 324), Otra falla identificada en la planeación y ejecución de proyectos de Pymes es el inexistente o escaso control y monitoreo de los riesgos que se presentan, se parte con la idea de que el supuesto quizás no ocurra o peor aún, tal vez se desconozca, cuando el empresario o los

²stakeholders identifican los posibles riesgos es los cuales pueden incurrir un negocio (proyecto) se pueden atacar de raíz y cumplir con lo que nos dice el PMI, maximizar la probabilidad y el impacto de que los eventos positivos ocurran es decir reducir los costos, tiempos, aprovechar tendencias etc.

El más claro ejemplo de la falta de planeación nos la dan las cifras de emprendimientos que no son sostenibles en el tiempo y su ciclo de vida se ve reducido.

“Según ConfeCámaras en un estudio realizado en el primer semestre de 2016 la tasa de supervivencia de nuevos emprendimientos en Colombia es de 29,7%”

Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de los 5 años (2016). Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176>

Es decir que del 100% que representan 188.790 unidades productivas sobrevivieron 57.070 y que el 70% de los emprendimientos realizaron fracasaron antes de los 5 años. Del 100% de unidades productivas el 76% lo conforman las personas naturales y registran una tasa de supervivencia del 25,2% que es 4,5% inferior a la de los emprendimientos y las sociedades jurídicas representan un 42,8 de supervivencia. Si estas cifras son comparadas con empresas primerizas en Europa (4 países tomados: Italia, Francia, España y Reino Unido) haciendo un promedio entre los 4 países, Colombia tiene una diferencia negativa de 14,9%.

De acuerdo a lo anterior se definirán riesgos comunes que afectan en la gestión de riesgos en las unidades de negocios y Pymes:

- Estratégico el cual hace referencia a la planeación a largo plazo se puede comprender en un periodo de 3 a 5 años, desde ellos parte la planeación de la empresa y el proyecto (formal e informal) ya que comprenden objetivos

² Interesados.

estratégicos que tienen que ser específicos, medibles, realizables, con asignación de responsables y con un tiempo establecido. Las unidades de negocios y la Pymes no tienen claro hacia donde quieren ir (de forma específica) por lo que no enfocan sus estrategias de acuerdo a la visión empresarial.

- Cumplimiento, es decir las revisiones periódicas asegurando que los lineamientos se están cumpliendo a cabalidad en los plazos especificados.
- Comunicación entre áreas, factor fundamental en un proyecto y/o organización ya que representa la toma de decisiones conjunta y el aporte de los distintos puntos de vista, puede llegar a generar falta de unión en el equipo de trabajo si no existe la claridad entre los involucrados..
- Financiero, nos habla del presupuesto, costos, liquidez, ingresos, utilidad etc. Hace referencia a la planeación de la inversión realizada o a realizar y su discriminación detallada, a menudo se ve el factor de sobrecostos que son aquellas erogaciones de dinero que excedieron su límite y afectan no solo la culminación del proyecto sino su misma ejecución. Las Pymes por lo general no manejan formatos detallados de sus costos en inversiones y por eso no poseen la capacidad de prever los llamados riesgos que en este caso serían gastos no contemplados. Por otro lado no saben interpretar sus cifras ni establecer indicadores de gestión que les permita tomar decisiones acertadas a la necesidad de su negocio/proyecto.
- Operacional, es decir la falta de lineamientos internos que maneja la organización, la falta de políticas de calidad, sistematización de procesos, y jerarquización. Sin abordar estos factores las unidades de negocio y Pymes no poseen un orden consecuente procesos y la pueden variar factores críticos de éxito.
- Ambiental, el cual es un requerimiento estricto en la ley y el afecto a este es gravemente sancionado.
- Tecnología de la información que hace referencia al estar a la vanguardia del mercado que nos demuestra que es cambiante y requiere la actualización constante. Este factor también se puede asociar a los costos ya que no estar a la

vanguardia en tecnología implica incremento del precio final del producto (producción inferior a la competencia) y perder ventaja competitiva en el mercado.

- Talento humano el cual es fundamental para el alcance de metas, el poseer y contratar personal altamente adecuado a los intereses del proyecto ayudará a agilizar los tiempos de entrega y la solución idónea de actividades, si se reemplaza este personal altamente calificadas se reducirán los costos por un periodo muy corto pero las actividades se prolongarán por inexperiencia. Paralelamente no sirve únicamente un personal calificado sino también comprometido con el proyecto, una gestión adecuada del talento generará evolución.
- Estudio de mercado. Es el primer paso para planeación del proyecto ya que en él se estudia la viabilidad, alcance e impacto en el mercado y/o nicho a abordar, si no se realiza un estudio de mercado acorde a la necesidad del proyecto este se puede desviar en el camino y apuntar a un segmento tan grande que las estrategias implementadas no ocasionarían el efecto esperado.
- Ausencia de un líder que gestione, incentive, tome las riendas y la orientación puede ser fatal para la obtención de metas.

¿Cómo contrarrestar los riesgos?

Anticipando los posibles problemas que puedan surgir, existen riesgos que no se pueden prever pero si mitigar su impacto, de nosotros depende si el impacto pueda ser mayor o menor todo mediante planes de contingencia que mantendrán a salvo el proyecto y la organización o incluso si se identifica el riesgo puede ser una oportunidad para una nueva estrategia que aporte beneficios.

Existen otras alternativas las cuales son: hacer revisiones periódicas al entorno tanto interno como externo, analizando tendencias y movimientos. Evitando el riesgo, esta se ve enfocada en la posible ampliación del cronograma o cambiando las estrategias formuladas. Transferir o compartir el riesgo, el cual se podría realizar tercerizando actividades con un riesgo alto, por ejemplo la logística de un contrato.

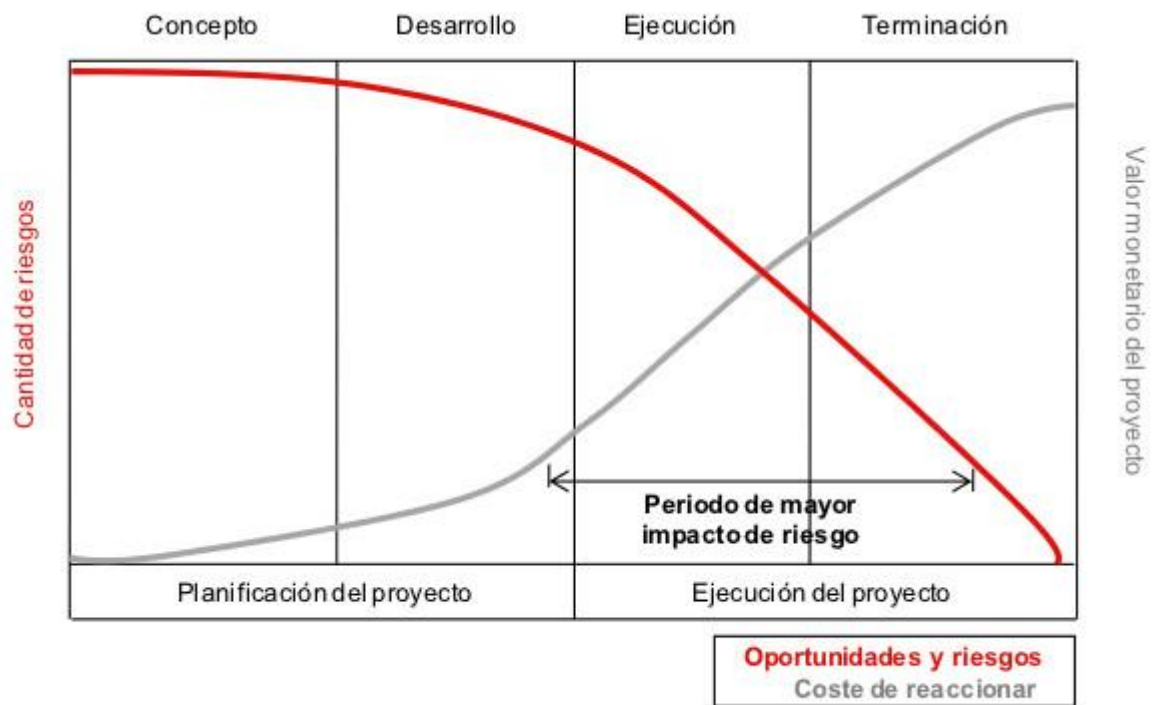


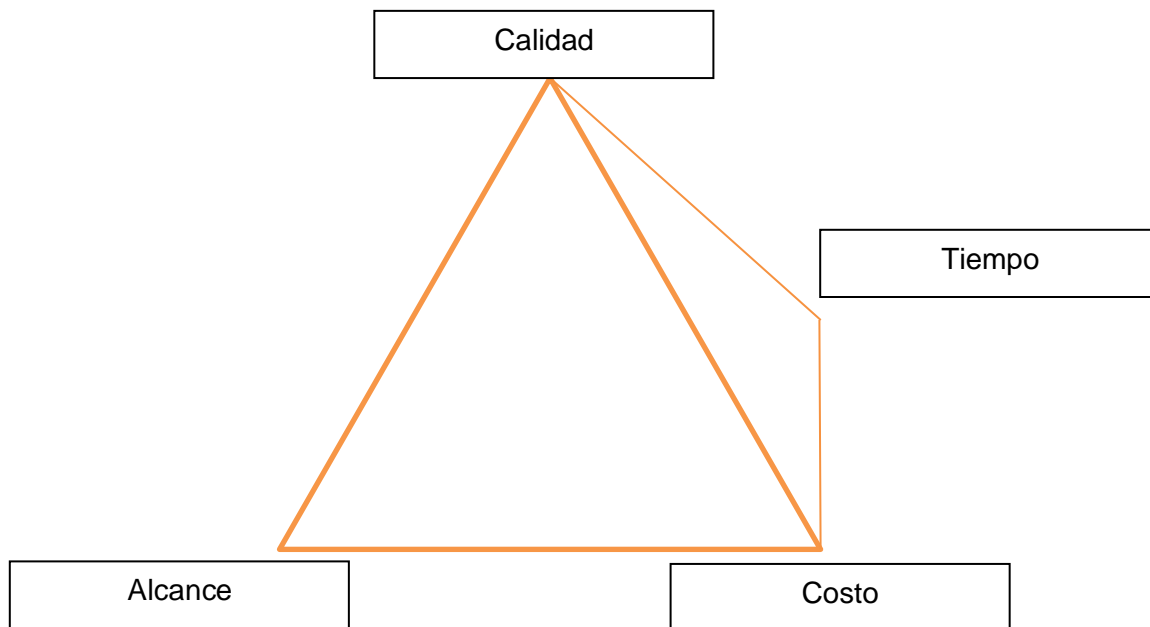
Figura 2 Relación coste-riesgo – Fuente PMBOK®

La gráfica nos representa una relación clara entre el coste-riesgo y nos indica que en primeras 2 fases es más probable encontrar oportunidades y riesgos ya que el proyecto está iniciado y se puede tanto desviar como enfocar y el costo de estos no va a tener un impacto tan significativo, pero si estamos en una etapa de maduración como ejecución y mucho más la terminación un riesgo y oportunidad va a ser mucho más costoso porque su impacto de incrementará, es decir una mala gestión de riesgos sería fatal en las últimas instancias ya que afectaría su entrega o en el caso de la empresas afectaría su liquidez y utilidad, ocasionando sobrecostos, pérdida de hegemonía en el mercado y hasta provocar su misma finalización.

Por eso los riesgos se deben clasificar según su importancia y destinar reservas en caso de que afecten la continuidad, con el fin de tratar correctamente. Ellos pueden presentarse de forma interna y externa, los primeros se pueden tratar mediante el talento humano pero los segundos son factores que no puede controlar la empresa.

¿Cómo podrían una unidad de negocio o Pymes aumentar el porcentaje de vida en el mercado?

Existe una pirámide de restricciones la cual está conformada por alcance, tiempo, costo y calidad, que son los parámetros para realizar una gestión adecuada del riesgo.



Estas restricciones nos indican que no podemos olvidar los 3 factores que son el alcance, costo y tiempo para obtener una excelente calidad y así proporcionar b/s que sean llamativos y ajustados a la necesidad del cliente. Cada estrategia debe partir que no puede ser lograda sin sus complementos, es decir que si el costo llega a aumentar la calidad se puede ver afectada y lo mismo ocurre con el tiempo y el alcance.

En un mercado tan cambiante y competitivo se deben tener estrategias de impacto y Michael Porter nos ofrece 3 alternativas para obtener una ventaja competitiva.

La primera es el liderazgo de bajo costo, indica que para estar por encima de la competencia se deben tener los costos más bajos del mercado, esto permitirá que

aunque existan productos de una mayor calidad podemos enfocarnos en un nicho de mercado de “precios bajos” y la competencia no nos afectará. En la implementación de esta estrategia es necesario generar economías a escala, establecer descuentos de nuestros proveedores, poseer maquinaria de última tecnología y reducir al máximo las erogaciones de dinero que pueden afectar el precio del bien o servicio. La utilidad se ve reflejada en el precio promedio-costos (factor a atacar)= utilidad.

La segunda es la diferenciación que indica que nuestro b/s debe poseer una o unas características innovadoras a diferencia de la competencia, a esta la podemos denominar valor agregado. Cumplido este objetivo podemos proceder a elevar el precio en un porcentaje determinado, diferenciándonos de la competencia pero a su vez que siga siendo asequible para nuestros clientes. Esta alternativa hará que nuestra empresa no sea una más del mercado y por ende se desplace en un punto intermedio de un nicho de mercado.

La tercera y última estrategia es el enfoque, el cual claramente indica que nos dirigimos a un nicho de mercado específico y que estamos ofreciendo un status y calidad reconocida en el mercado. Cuando esto se haya cumplido el precio estará regulado por nosotros ya que no estamos ofreciendo solo un producto o servicio.

¿Cómo pueden las empresas analizar el riesgo?

Análisis cualitativo de riesgos: en este tipo de análisis identificamos los impactos y la probabilidad de que estos riesgos ocurran. Se establecen parámetros como el supuesto, el riesgo, el impacto, el tipo, el responsable y el trigger el cual es la advertencia y se pueden presentar como antecedentes.

Análisis cuantitativo de riesgos: Después de establecida la short list que es la lista de los principales riesgos debido a su probabilidad de ocurrencia se determinan aspectos como el costo y su duración en tiempo.

CONCLUSIONES

- El factor que más influye en el alto porcentaje de unidades de negocios y Pymes que cierran o quiebran es la falta de planeación del negocio o proyecto ya que no se desglosan a detalle las actividades y no se prevé los múltiples factores que pueden afectar de forma directa.
- La insuficiente especificación de los costos puedes llegar a ocasionar sobre costos en un futuro o prolongar el punto de equilibrio.
- La falta de planes de contingencia ocasiona que los riesgos que se cumplen impacten de forma desmedida a las empresas y no puedan soportar las pérdidas.
- El desconocimiento de mitigar o trasladar los costos tercerizando actividades es los empresarios independiente o Pymes es alto.
- La falta de ventajas competitivas o valores agregados de los bienes y servicios que ofrecen las empresas ocasiona que su ciclo de vida sea corto o no soporte la competencia de marcas posicionadas.
- La falta de un plan de mercadeo inicial ocasiona que las empresas no tengan claro su nicho de mercado y estén enfocando acciones a un público mayor sacrificando inversiones sin retribución.
- Las empresas no planean sus objetivos estratégicos de forma adecuada lo que conlleva a que sus objetivos tácticos y operativos no satisfagan la misión y visión de la empresa.
- Las empresas no profundizan en los supuestos y no planifican las oportunidades para la implementación de estrategias y maximizar así las ganancias.

Se agradece a cada uno de los docentes que estuvieron acompañando el diplomado de Gestión de Proyectos por su dedicación y capacidad pedagógica para transmitir experiencias y conocimientos, facilitando así e incentivando el aprendizaje en el grupo de trabajo.

RECOMENDACIONES

Si el lector tiene pensado constituir una empresa o negocio es necesario que prevea los factores mencionados anteriormente y establezca un plan organizado y minucioso de negocios el cual detalle el paso a paso y posibles oportunidades y riesgos que pueden llegar a desviar u orientar un proyecto.

Francia Ivette L.M. (2013.Gestión de riesgo de proyectos. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/04/15/gestion-de-riesgo-de-proyectos/>)

<http://www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176>

Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de los 5 años (2016). Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176>

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
CORTÉS BURGOS	JUAN SEBASTIÁN	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
SOUSA	ANDRÉS	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
BOGOTÁ D.C	2018	14
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Gestión de proyectos.	Project Management.	
Plan de negocios.	Business plan.	
Riesgos.	Risks.	
Factores críticos.	Critical factors.	
Implicaciones.	Implications.	
Mitigar.	Mitigate.	
Planes de contingencia.	Contingency plans.	
Planeación minuciosa.	Meticulous planning.	
Estructuración de un proyecto.	Structuring of a project.	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		

Este artículo pretende transmitir al lector los conocimientos adquiridos y desarrollados en el diplomado de Gestión de proyectos y así exponer los beneficios de conformar un plan de negocios y sus respectivos riesgos y oportunidades con anticipación para la creación de un proyecto (entiéndase como proyecto la creación de una PyMe o el lanzamiento de un bien o servicio). Entre el plan de negocios se buscará identificar aquellos factores críticos que inciden, respondiendo algunas variables como ¿Cuál es la importancia de un plan de negocios?, ¿Qué implicaciones tendrían los riesgos identificados en el proyecto?, ¿Se está preparado para asumir los riesgos?, ¿A quién le afectarían?, ¿Cómo se podrían mitigar los riesgos?, ¿Qué impacto económico puede representar un riesgo?, ¿Están planeando los colombianos al momento de ejecutar un negocio?, ¿Qué papel desempeñan los planes de contingencia y una previa planeación minuciosa en la estructuración de un proyecto?.

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL
DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

JUAN SEBASTIÁN CORTÉS BURGOS con C.C. N° 1026586108 actuando en calidad de autor del trabajo de grado, que lleva por título IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA elaborada para efectos de optar por el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

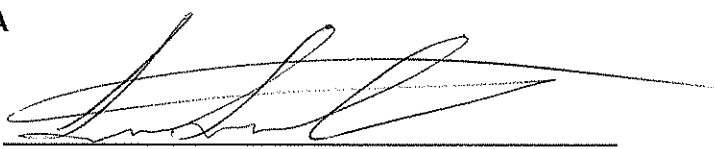
PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C, el año 2018 del mes 05 a los 30 días.

FIRMA

Firma

C.C.


1026586108

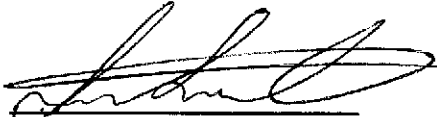
Bogotá D.C., 30 de Mayo del 2018

Señores
Dirección Académica y Empresarial
UNIEMPRESARIAL
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Cordialmente,


C.C. 1026586108